

Л.Ю. Калита, ст. гр. ПМ-09-Г1

Науковий керівник: О.В. Брюховецька,  
к.психол.н., доцент Інституту менеджменту  
та психології ДВНЗ «УМО» НАПН України

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Анотація.** У статті аналізуються необхідність удосконалення управлінських знань та умінь керівників комерційних організацій. Ця проблема є актуальною для професійної діяльності сучасних керівників комерційних організацій, на базі однієї з яких і було проведено емпіричне дослідження рівня розвитку управлінської компетентності керівників. Виявлено недостатній рівень розвитку управлінських знань та умінь досліджуваних керівників і запропоновано програму соціально-психологічного тренінгу «Техніки ефективного керівника».

**Ключові слова:** управління, управлінська діяльність, психологічна готовність, ланки управління, управлінські функції.

**Аннотация.** В статье анализируется необходимость усовершенствования управленческих знаний и умений руководителей коммерческих организаций. Эта проблема является актуальной для профессиональной деятельности современных руководителей коммерческих организаций, на базе одной из которых было проведено эмпирическое исследование уровня развития управленческой компетентности руководителей. Установлено недостаточный уровень развития управленческих знаний и умений исследуемых руководителей и предложено программу социально-психологического тренинга «Техники эффективного руководителя».

**Ключевые слова:** управление, управленческая деятельность, психологическая готовность, уровни управления, управленческие функции.

**Abstract.** The article examines the need to improve managerial knowledge and skills of the managers of business organizations. This issue is relevant for today's professional managers of commercial organizations, based on one of which was conducted empirical research on the level of managerial competence of managers. Was found insufficient level of development of managerial knowledge and skills of managers and asked to study a program of socio-psychological training "Techniques of effective leader."

**Keywords:** management, management activity, psychological readiness, levels of management, managerial functions.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день Україна має унікальну можливість використовуючи потенціал своєї країни та вивчаючи закордонний досвід досягнути значних успіхів у своєму розвитку за короткий термін. Сучасні керівники формуються здебільше у стихійному порядку, більша частина керівників не здобула спеціальної освіти в напрямку управління людьми, менеджменту та лідерства та приступаючи до ролі керівника не володіє спеціальними знаннями та навичками, не завжди усвідомлює свою

роль та необхідність у вихованні особистісних рис характеру для успішного управління та лідерства. Разом з тим, на практиці ми можемо бачити недостатній рівень оволодіння управлінськими навичками та знаннями, а також недостатність уваги, яку приділяють компанії відносно розвитку та покращення лідерського потенціалу своїх керівників, та відсутність дієвих програм розвитку та навчання, що і обумовило вибір теми нашого дослідження *"Психологічні особливості підготовки керівників комерційних організацій до управлінської діяльності"*.

Сучасна компанія розвивається у тому разі, коли її співробітники мають змогу рости та розвивати свої здібності. Цей факт нагадує нам про важливість урахування цінностей і потреб підлеглих, пам'ятати про їх творчі здібності. Управлінська діяльність характеризується необхідністю досягнення виробничих цілей і умовах обмеженості матеріальних, інформаційних та часових ресурсів та необхідністю створення гармонічної та продуктивної атмосфери для співробітників, які б могли розкрити свій творчий потенціал. Такий високий рівень вимог ставить перед суспільством завдання дослідження теми успішності керівників починаючи з вивчення та виявлення необхідного рівня вимог до керівника – професійні та особистісні характеристики, виявлення потенціалу до виконання керівної ролі та розвиток цього потенціалу для формування успішного керівника та лідера. У сучасних умовах потрібні не просто кваліфіковані керівники, а психологічно мислячі, мудрі у управлінні професіонали. Зараз, як ніколи раніше є потреба у вихованні у керівників знань психологічних основ управління, високої управлінської культури.

*Таким чином метою нашого дослідження стало вивчення особливостей підготовки керівників комерційних організацій до управлінської діяльності, набуття управлінських навичок та формування індивідуального стилю управління засобом соціально-психологічного тренінгу.*

**Виклад основного матеріалу.** В наш час управління компаніями здійснюється в умовах прискорювання темпів розвитку виробництва, розвитку технологій, загальній гуманізації відносин та прагнення людей до гармонічного життя і самовираження. Ці обставини вимагають від керівників

значно більшого та ширшого розуміння своєї ролі, удосконалення знань як в професійній сфері так і у сфері міжособистісних стосунків, глибшого розуміння психології.

Важливе значення також приділяється самій особистості керівника, його гармонічному розвитку та самовираженню як основі сталого розвитку та успішності в управлінській діяльності.

Тривалий час вважалось, що навчання дозволяє здобути будь-яку професію, крім професії керівника, тому що керівник це досвід та призначення. Така думка сформувалася під впливом тривалої популярності одного з перших підходів який вивчав теорію лідерства це підхід до лідерства з позиції рис, коли вважалось, що успішний керівник та лідер це людина яка володіє певним набором рис з народження. Але згодом при проведенні більш глибоких та масштабніших дослідження було визнано, що керівництво та лідерство це та сфера в якій можна і потрібно навчатися як будь-якій іншій професійній діяльності.

Поняття «*управління*» широко використовується у різних науках, існує величезна кількість визначень цього поняття. В самому загальному вигляді під *управлінням* розуміється елемент, функція яка забезпечує збереження визначеної структури, організованих систем, підтримання режиму їх діяльності, реалізацію їх програм та цілей.

*Методологічною основою дослідження стали:*

- дослідження у сфері лідерства та управління (П.В. Лушин О.В. Брюховецька, Л.М. Карамушка, А.А. Урбанович, И.Н. Герчикова, М. Портер, Е. Кирхлер, К. Родлер, Н. Корнелиус, Д. Гоулман, Р. Бояцис, Е. Макки, Peter G. Northouse, Н.У. Eyzencck, I.B. Atkinzon);
- дослідження в сфері консультування та професійного консультування (Л. Тобиас, Мей).
- положення, що пов'язані з розробленою у вітчизняній психології теорією єдності психіки і діяльності (Б.Г. Ананьєв, Л.С. Виготський, Г.С. Костюк, О.М. Леонтьєв, Б.Ф. Ломов і ін.);

- розробки в психології людини як суб'єкта діяльності (Б.Г. Ананьєв, К.А. Абульханова-Славська, А.В. Брушилинський, А.А. Бодалев).
- загальнопсихологічна теорія діяльності (А.Н. Леонтьєв, С.Л. Рубінштейн, Г.В. Суходольський).
- системно-структурний підхід щодо вивчення психологічної готовності до діяльності (О.Д. Ганушкін, М.І. Дяченко, Л.С. Нерсисян, В.М. Пушкін, О.Д. Сафін, М.І. Томчук та ін.);
- дослідження особистості керівника (С.В. Кошелева, А.А. Агапов, В.Д. Шадріков);
- дослідження в сфері професійної діяльності (А.Г. Асмолов, Е.А. Климов, Н.С. Пряжников);

*Головна задача керівників* – загальне керівництво процесом функціонування та розвитку систем управління. *Специфіка їх діяльності* у тому, що вони головним чином діють на співробітників, котрі реалізують ті чи інші задачі процесів. Проаналізувавши літературні джерела можна виділити *напрямки* на які керівники спрямовують свою основну увагу:

1. Прийняття рішень по всім важливим, стратегічним, принциповим питанням;
2. Формування принципів і методів роботи, оцінки результату;
3. Добір персоналу, його розподілення, навчання, вивільнення;
4. Координація роботи виконавців, груп та підрозділів організації у цілому;
5. Створення умов та матеріально-технічної бази для успішного функціонування організації;
6. Налагодження та підтримка зовнішніх зв'язків організації.

Розглядаючи психологічні особливості управлінської діяльності та літературу необхідно враховувати декілька *чинників*, які впливають на особливості діяльності керівника комерційної організації:

1. Загальні функції управлінської діяльності;
2. Керівні ланки управління;

3. Ролі керівників в управлінській діяльності;
4. Культура та цінності організації, стиль управління.

*Загальні функції управлінської діяльності.* Функції – основна категорія управління, оскільки вони об'єднують принципи, методи та саму суть управлінської діяльності. Загальні або універсальні функції притаманні управлінню будь-якої сфери, діяльності. Вони розділяють зміст управлінської діяльності на ряд етапів та видів робіт, які можна кваліфікувати за ознакою їх порядку виконання в часі з метою отримання певного результату.

Якщо розглянути різноманітні функції управління в більш систематизованому вигляді, то ми можемо виділити декілька *загальних управлінських функцій*. Цей підхід дозволяє об'єднати найбільш суттєві управлінські функції в декілька загальних. До таких загальних функцій можемо віднести – *цілепокладання, планування, організацію, мотивацію та контроль*.

*Керівні ланки управління.* Психологічні особливості управлінської діяльності значною мірою залежать від рівня в управлінській ієрархії яка визначає специфіку функцій керівника різної категорії. Незалежно від того, скільки рівнів ієрархії є на підприємстві традиційно керівників поділяють на три ланки – технічний рівень (щоденні операції та дії), управлінський рівень (керівництво та координація всередині організації, інституціональний рівень (розробка довготермінових (перспективних) планів, формуванням цілей).

*Управлінська діяльність* – має принципові відмінності від інших видів діяльності. *Основні психологічні особливості управлінської діяльності* можна звести до таких:

1. Велика різноманітність видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії;
2. Творчий характер діяльності який реалізується при неповній поінформованості, в умовах частих змін та нерідко в умовах протиріччя різних обставин;
3. Яскраво виражена прогностична природа виконуваних управлінських завдань;

4. Значна роль комунікативної функції;
5. Значна психологічна напруга пов'язана з значною відповідальністю за прийняті рішення.

Проведений аналіз основних підходів до вивчення психологічних особливостей розвитку керівників, його чинників та особливостей його розвитку визначили потребу проведення спеціального емпіричного вивчення цього феномену у сучасних керівників.

*Психологічна підготовка управлінців ґрунтується на розробленому нами профілі психологічної готовності керівника комерційних організацій до управлінської діяльності* (табл. 1). Розглядаючи когнітивний та операційний компоненти ми беремо до уваги саме психологічні знання на навички які потрібні керівникові.

*Таблиця 1*

**Профіль психологічної готовності керівника комерційної організації  
до управлінської діяльності**

№ п.п.	Компонент готовності	Склад компоненту готовності
1	Когнітивний	Визначення потреби в персоналі
		Добір персоналу
		Адаптація персоналу
		Мотивація персоналу
		Формування команди
		Інструменти стимулювання
		Оцінка персоналу
		Навчання персоналу
		Управління процесом через делегування повноважень
2	Операційний	Управління часом
		Направленість на розвиток
		Комунікативні навички
		Управління конфліктами
		Лідерство, здатність вести за собою
		Управління змінами
		Управління стресом/стрес-менеджмент
3	Особистісний	Відповідальність
		Рішучість
		Стресостійкість
		Творчий підхід
		Доброзичливість та позитивність
		Високий інтелектуальний рівень (IQ)

		Порядність
		Гнучкість
		Впевненість
		Справедливість та принциповість
		Високий рівень дисципліни, цілеспрямованості та вимогливості
		Високий рівень емоційного розвитку (EQ)
		Ініціативність
		Концептуальне мислення
4	Мотиваційний	Відповідальність
		Самостійність та вплив
		Самореалізації та особистісного зросту
		Результат, успіх
		Робота з людьми

*Експериментальна база дослідження* вітчизняна комерційна організація, працює на ринку інформаційних технологій з 1993 року, середня кількість співробітників – 220 чоловік, досліджувана група склала 40 чоловік керівників середньої ланки управління.

У процесі емпіричного дослідження психологічних особливостей розвитку керівників ми використали такі методики:

Авторські анкети для оцінки когнітивного компоненту профілю керівника комерційних організацій та управлінських навичок операційного компоненту профілю керівника.

*Методика «Оцінка самоконтролю у спілкуванні»* М. Снайдера спрямована на визначення рівню самоконтролю керівника у управлінському спілкуванні, дозволяє визначити рівень комунікативного контролю керівників.

*Методика «Оцінка стилю керівництва»* дозволяє виявити найбільш притаманний стиль керівництва відповідно до самої розповсюдженої в управлінській науці класифікації.

*Методика «Визначення рівня мотивації досягнення успіху»* А. Мехрабіана - діагностування двох узагальнених диспозицій особистості, що входять в структуру мотивації досягнення: прагнення до успіху (ПУ) і уникнення невдачі (УН).

*Методика «Визначення комунікативних та організаторських здібностей*

– *KOC-1*» спрямована на визначення рівнів розвитку комунікативних та організаційних здібностей.

*Методика «Діагностика розвитку креативності в менеджменті»* спрямована на визначення креативного потенціалу.

*Методика «Оцінка емоційного інтелекту/емоційного розвитку»* яка складається з п'яти шкал: «емоційна обізнаність», «управління своїми емоціями», «самотивація», «емпатія» і «розпізнавання емоцій інших людей».

*Методика «Оцінка впевненості»*- визначення адекватності власної оцінки впевненості в собі

*Методика «Оцінка стресостійкості»* - дозволяє виявити рівень стресостійкості особистості.

*Методика «Оцінка інтегральної задоволеності працею»* - містить оцінки інтересу до виконуваної роботи, задоволеності взаєминами зі співробітниками та керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, задоволеність умовами, організацією праці та інше.

Результати експериментального дослідження довели, що загалом керівники мають недостатній рівень розвитку психологічної готовності до управлінської діяльності (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Розподіл керівників за рівнями психологічної готовності до управлінської діяльності**

Рівні розвитку	Кількість досліджуваних (у %)
Низький рівень	25
Середній рівень	57,5
Високий рівень	17,5

Встановлено, що переважна більшість керівників комерційних організацій (57,5%) знаходяться на *середньому рівні* психологічної готовності до управлінської діяльності. Кількість керівників з *низьким рівнем* психологічної готовності до управлінської діяльності склала 25% досліджених. І лише 17,5% респондентів виявили *високий рівень* психологічної готовності до управлінської діяльності.



Більшість керівників мають низький і середній рівень розвитку компонентів психологічної готовності керівників до управлінської діяльності. У більшості керівників розвинений мотиваційний і особистісний компоненти психологічної готовності (високий рівень розвитку цих складових мають 12,5% і 7,5% досліджуваних відповідно).

Загальний рівень сформованості складових когнітивного компоненту можна оцінити як середній (62,5%) і низький – 30 %. Значна частина керівників (92,5%) утруднюється у визначенні змісту, структури, показників і чинників управлінської діяльності при тому, що самі керівники оцінюють свій рівень знань високо.

Аналіз результатів дослідження рівню розвитку операційного компоненту керівників дозволив визначити, що 30% досліджуваних керівників демонструють низький рівень сформованості умінь та навичок управлінської діяльності, 65 % керівників мають середні показники, Також було визначено рівень самоконтролю в спілкуванні, рівень розвитку тості організаційних та комунікативних навичок.

Загалом серед досліджуваних переважають керівники з середнім рівнем самоконтролю у спілкуванні (77,5%). Вони щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах, зважають у своїй поведінці на думку оточуючих їх людей. Разом з тим було виявлено керівників з низьким комунікативним контролем (22,5%), які мають стійку, ригідну поведінку і не вважають потрібним змінювати її залежно від ситуації. Такі управлінці нездатні до компромісів, “незручні” у спілкуванні саме через свою прямолінійність, через що не мають теплих міжособистісних взаємин і тому переживають розчарування.

Спираючись на підхід сучасних досліджень, за якими, найкращим визнається змішаний стиль керівництва з максимально поширеним арсеналом способів впливу на підлеглих, до керівників з таким стилем було віднесено управлінців, які оволоділи якомога більшою кількістю методів, прийомів та засобів всіх відомих стилів (10% досліджуваних керівників).

Було встановлено, що більшість досліджуваних керівників (37,5%) орієнтовані на демократичний стиль керівництва. Такі керівники надають

підлеглим змогу виявити ініціативу, стимулюють самоконтроль, делегують повноваження, ставляться до них поважно, з урахуванням власної гідності людей, додержуються правил етикету службового спілкування. Разом з тим, у демократичному стилі керівництва існують і недоліки: колегіальність потребує більшого часу для своєї реалізації, потрібні значні зусилля для забезпечення комунікації, координації дій працівників, урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників тощо.

17,5% використовують авторитарний стиль керівництва. Вони схильні утискати ініціативу підлеглих, жорстко регламентують їх діяльність, ставляться до них з антипатією, порушують етику службового спілкування. Зрозуміло, що, надаючи певні переваги в окремих випадках (економія часу, швидкість прийняття рішень, орієнтація на обов'язкове досягнення результату), такий стиль може привести до виникнення у працівників почуття невдоволення, роздратування неповагою з боку керівника.

Крім того, було виявлено, що 32,5 % керівників орієнтовані на пасивний стиль, незацікавленість керівника в активній реалізації своїх обов'язків як керівника.

Особливості розвитку складових мотиваційного компоненту психологічної готовності керівників, визначали за показниками розвитку потреб в досягненні успіху і вдоволеністю працею як показником самореалізації. Загалом серед досліджуваних переважають керівники з середнім рівнем сформованості мотиву досягнення (60%). Вони характеризуються схильністю захоплюватися роботою, прагненням робити свою справу краще, ніж раніше, обирають середні або дещо вищі від середнього рівня складності задачі, ініціативні та наполегливі в реалізації цілей своєї діяльності.

Лише 17,5 % респондентів мають високий рівень розвитку мотиву досягнення. Вони характеризуються прагненням до успіху, наполегливістю в досягненні цілей, бажанням винаходити нові прийоми діяльності, прагненням до творчості, пошуку нестандартних рішень.

Досить значна кількість керівників (22,5%) має низький рівень розвитку мотиву досягнення, вони мотивовані страхом перед невдачею, тривогою перед

випробуваннями, схильні до екстремальних виборів – нереалістично занижують або завищують цілі, які ставлять перед собою.

У якості наступного показника мотиваційного компоненту психологічної готовності керівників до управлінської діяльності було досліджено рівень задоволеності працею - у 45% досліджуваних керівників високий показник задоволеністю працею, в той самий час значна кількість (30%) керівників мають низький рівень за даним показником.

Особливості особистісного компоненту психологічної готовності керівників до управлінської діяльності визначалися за рівнем впевненості, творчого підходу та стресостійкості .

Значна кількість досліджуваних мають середні показники за рівнем впевненості 67,5%, низький рівень впевненості 22,5% і тільки решта керівників організації 10% має високий рівень впевненості.

Значна кількість досліджуваних (47,5%) мають середній рівень розвитку креативного потенціалу, 25% – низький рівень, і лише 27,5% керівників мають високий рівень сформованості креативного потенціалу. Керівники з високим креативним потенціалом здатні до нестандартних підходів, орієнтуються на мету завдання, мотивовані досягненням та професійною діяльністю. У важких життєвих ситуаціях частіше використовують конструктивні, перетворюючі моделі поведінки, енергійні, схильні до ризику. Здатність до конструктивного, нестандартного мислення та поведінки, а також швидкість, точність, гнучкість, оригінальність мислення, дає керівнику можливість, з одного боку, знаходити ефективні рішення і способи поведінки у нових ситуаціях.

Керівники з середнім і низьким рівнем креативності нездатні до компромісів, не стримують неприйнятні почуття й емоції, часто ставляться до підлеглих з позиції антипатії, неприязні, недовіри, критичності, безцеремонності. Такі керівники схильні до принизливих, іронічних зауважень, погроз та покарань.

Стресостійкість впливає не тільки на здатність керівника успішно переживати повсякденні стреси, брати на відповідальність, стресостійкість керівник прямо пов'язана з його здатністю до змін, пошуку найкращих рішень

та реалізації інновацій. Керівники які мають високий рівень стресостійкості здатні легко змінювати звичайні методики та підходи в роботі, на оптимально застосовувати зовнішні можливості та творчий потенціал своєї команди. Високий рівень стресостійкості мають 25% респондентів, середній рівень – 50%, низький рівень 25%.

Загалом, керівники з низьким рівнем сформованості складових особистісного компоненту психологічної готовності до управлінської діяльності гірше адаптуються до нових соціально-економічних умов, більш агресивні і схильні обвинувачувати у своїх невдачах долю або інших людей, погано орієнтуються в важких ситуаціях, не вірять у свої сили.

Виявлено, що формуванню психологічної готовності керівників до управлінської діяльності сприяє програма соціально-психологічного тренінгу «Техніки ефективного керівника».

Основна частина навчальної програми-тренінгу «Техніки ефективного керівника» складається з трьох взаємопов'язаних тематичних модулів, що розвивають когнітивні та операційні складові профілю керівника:

- *«Добір та адаптація персоналу»;*
- *«Мотивація та делегування»;*
- *«Лідерство та емоційний розвиток».*

Кожний тематичний модуль навчальної програми-тренінгу включає:

- 1) теоретичну частину (засвоєння теоретичного матеріалу з конкретної теми заняття);
- 2) практичні вправи згідно з конкретною темою, під час виконання яких учасники можуть оволодіти необхідними інтерперсональними вміннями і практично використати набуті теоретичні знання;
- 3) обговорення вражень від тренінгу та отриманого досвіду, вербалізовану рефлексію.

На нашу думку, оптимальний підхід до організації програми-тренінгу це розділення її на модулі відповідно темам, тривалість одного модулю – 16 години, оптимальна подовженість робочого дня 8 академічних годин з

перервами.

Результати апробації запропонованої та попередня оцінка її ефективності дали змогу виявити кількісні та якісні зміни в експериментальній групі на відміну від контрольної. Впровадження даної програми в межах формувального експерименту засвідчило її ефективність в контексті психологічної підготовки керівників комерційних організацій до управлінської діяльності (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Вплив експериментальної роботи на підвищення загального рівня психологічної готовності керівників до управлінської діяльності**

Групи	Рівень психологічної готовності (кількість досліджуваних, у %)					
	до формувального експерименту			після формувального експерименту		
	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
Контрольна група	25	60	15	30	55	15
Експериментальна група	30	60	10	10	60	30

**Висновки.** Результати експериментального дослідження довели, що загалом керівники мають недостатній рівень розвитку психологічної готовності до управлінської діяльності і потребують подальшої серйозної та планомірної соціально-психологічної роботи спрямованої на їх розвиток, що є необхідним для вдосконалення їх професійної діяльності.

*Перспективними* надалі вбачаються дослідження, які стосуються таких актуальних проблем, як:

1) розробка моделі психолого-управлінського консультування керівників комерційних організацій з проблем управління;

3) розробка методів та технологій щодо реалізації функцій та процесів управління в комерційних організаціях.

**Література**

1. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности / К.А. Абульханова-Славская. – М. : Наука, 1980. – 335 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент/ И.Н. Герчикова – 3-е изд., – М. : ЮНИТИ, 2001. – 501 с.

3. Как стать эффективным руководителем / Пер. с англ. — М. : «Альпина Бизнес Букс», 2005. — 160 с.
4. Карамушка Л.М. Психологія управління / Л.М. Карамушка. — К. : «Міленіум», 2003. — 344 с.
5. Кристофер Е.Ю. Тренинг лидерства / Е. Ю. Кристофер, Л.Смит. — СПб. : Питер, 2001.— 320 с.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2000. — 704 с.  
Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие / А.А. Урбанович.— Мн. : Харвест, 2003. — 640 с.
7. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Даниэль Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. — М. : «Альпина Бизнес Букс», 2007 — 301 с.
8. Peter G. Northouse Leadership, Theory and practice / Peter G. Northouse.- N.Y. : - Western Michigan University, 2004— 343 p.